



理想
Cours

鼎瑞软件
TOPWAY

高等学校人力资源管理实践教学系列规划教材

薪酬设计 与薪酬管理

岳龙华 主 编

敬嵩 刘畅 张俊 副主编

Compensation



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

高等学校人力资源管理实践教学系列规划教材

薪酬设计 与薪酬管理

岳龙华 主 编
敬嵩 刘畅 张俊 副主编



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 简 介

本书系统地介绍了薪酬设计与薪酬管理的基本内容,阐述了完整而全面的薪酬设计与薪酬管理的基本概念、理论、方法及其发展实践。全书分4篇共17章,以薪酬理论为基础,多层次、多维度地阐述了薪酬体系设计和薪酬体系管理的内容,并提供了薪酬模式与模型、薪酬制度与方案等实际应用工具。

本书设计了“重点提示”、“相关链接”、“前沿话题”、“即时案例”等特色模块,提供了相应自测题,可以使读者真正掌握实用的薪酬设计与薪酬管理技能。

本书既适合高等院校人力资源管理类及其他相关专业的本科生、研究生、MBA及教师阅读、使用,也能够满足不同层次的企业管理者、研究者、培训管理者,以及对薪酬管理感兴趣人士的学习、借鉴需要。

图书在版编目(CIP)数据

薪酬设计与薪酬管理 / 岳龙华主编. —北京: 中国电力出版社, 2014.7
高等学校人力资源管理实践教学系列规划教材
ISBN 978-7-5123-5833-1

I. ①薪… II. ①岳… III. ①企业管理—劳动工资管理—高等学校—教材 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第082958号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 闫丽娜

责任校对: 邓明达 责任印制: 赵磊

航远印刷有限公司印刷·各地新华书店经售

2014年7月第1版·2014年7月北京第1次印刷

787mm×1092mm 16开本·19.5印张·449千字

定价: 39.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签,刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

高等学校人力资源管理实践教学系列规划教材

专家委员会

主任：朱 营

委员（以下按姓氏拼音排序）：

陈 丁 付家荣 何叶荣 胡建国 敬 嵩

李好永 李文辉 刘 畅 刘建华 刘 追

裴新艳 彭十一 孙立莉 汤 鸿 王琛琳

王 挺 王文成 王向前 吴 帅 杨 军

杨睿娟 余柳仪 元继学 岳龙华 张建芳

张 俊 张永生 朱伟俊 朱 舟

丛书序

进入 21 世纪以来，全球在互联网、交通工具及其他科技产品的带动下，相互间的联系日益紧密，世界格局发生了翻天覆地的变化，国际经济一体化趋势愈见明朗。在这样的时代背景下，现代企业的市场竞争也变得前所未有的激烈。不断变化的社会环境和高速的经济发展也对人力资源管理工作提出了更高的要求——促进企业形成核心竞争力。

作为一个仅有 30 多年市场经济发展经验的国家，我国企业管理水平与世界发达国家相比有着明显的不足。实际上，现代人力资源管理知识和能力的缺乏已经成为我国许多企业发展的一块“短板”，他们在现代人力资源管理理念以及技术方面的缺陷已经无法迎合时代发展所提出的新要求。比如，许多中小企业的领导者缺乏现代企业人力资源管理的知识，管理仍然停留在 20 世纪 80 年代的水平，或者是家族式的管理模式，没有充分发挥人才的重要作用，导致企业无法吸引人才，或者造成了人才的大量流失。所以，我国企业必须不断提高自身人力资源管理工作质量，增强企业核心竞争力。因此，我们对国际竞争、企业竞争最主要的资源——人力资源——的开发与管理，就显得非常必要了。

那么，如何把人力资源管理提升到企业战略决策的高度？如何在我国企业中实施人力资源的管理创新？如何正确衡量人力资源管理活动的价值？这些问题成为企业人力资源管理面临的巨大挑战。

为了应对这些问题，适应社会和经济快速发展的要求，近年来，我国对高等学校人力资源相关专业的关注力度、投入力度不断加大，教学和科研等方面都取得了长足的进步，培养了一大批优秀的人才。但是，在人力资源专业的整体发展水平上和现实的企业人力资源管理中，我们与发达国家相比，还存在着不小的差距。由于各高校人力资源相关专业的背景、教学特点等存在着差异，加之企业对人才实践能力的需求不断增加，我国的人力资源管理专业教育在前进中面临着挑战。

要提高人力资源管理教学的实务性，增强高校学生的专业实践能力，就必须在教学过程中将人力资源管理经典理论和典型案例结合起来，整合国外先进的人力资源管理理念、知识和本土企业实践案例，使输出的专业人才更加符合我国企业的实际需求。

“高等学校人力资源管理实践教学系列规划教材”以人力资源管理体系为依托，以企业实践流程为主线，涉及了人力资源规划、人员招聘与配置、人员素质测评、薪酬设计与管理、绩效考核与管理、培训与开发、员工关系管理、工作分析、职业生涯规划与管理等方面内容，既囊括了理论知识、实用技术、工具、方法、技巧，又涵盖了人力资源管理实际工作的各个流程、环节、关键节点、风险点，同时整合了众多专家学者多年的研究、教学经验和优秀的

企业咨询项目成果，不仅适合高等学校人力资源管理专业师生教学使用，也可作为人力资源从业者的参考用书。

本系列教材包括《人力资源规划》《人员招聘与配置》《人员素质与能力测评》《薪酬设计与薪酬管理》《绩效考核与绩效管理》《人力资源培训与开发》《员工关系管理》《工作分析与岗位设计》《职业生涯规划与管理》等，特色归纳如下。

第一，理论体系和知识框架全面、系统，兼顾经典与前沿。本系列教材在设计过程中不仅强调读者对基础理论知识的全面掌握，而且从整体设计到每本教材的内容安排都注重系统性与科学性，同时放眼于前沿，对经典知识进行相关拓展。

第二，提供了实务操作的方法和工具。本系列教材所选择的的方法、工具以及各个模块都真实反映了企业人力资源管理的实践内容，为读者提供了全方位的实务指导与参考，在人力资源管理的专业学习和实际工作中极具参考价值。

第三，特色的编写模式。“学习目标”、“学习导航”、“重点提示”、“相关链接”、“前沿话题”、“即时案例”、“自测题”等特色模块的设置，增强了教材的逻辑性、生动性和可读性，可以辅助读者更快地领会与掌握人力资源管理的基本理论以及技术方法。

第四，加入了关键技能实训软件的实操内容。人力资源管理软件实验旨在让教师在教学方式的选择上有更大的主动性，同时调动学生的积极性和参与性，让学生对企业人力资源实践工作不再陌生。上海踏瑞计算机软件有限公司针对高校教学推出的人力资源关键技能实训软件系列产品能满足各个层次、不同类型的高校人力资源管理实践教学的需求，在人力资源管理教学软件领域具有独特的竞争优势。

任何学科都是在不断发展与完善的，人力资源管理的理论、方法与应用也是如此，需要更多的专业人士持之以恒地投入热情与精力，参与到人力资源领域的建设之中。由于写作时间的限制，本系列教材可能存在许多不足之处，我们殷切地希望广大读者在阅读的过程中给我们提出宝贵的意见和建议，使之日臻完善，共同为我国的人力资源管理事业添砖加瓦。

前 言

随着我国改革开放的不断深入和经济的迅速发展，全球企业的竞争越来越激烈，对企业人力资源管理提出了新的要求和新的挑战。企业如何成功地吸引、激励和保留优秀的人才，如何立足于竞争激烈的市场，唯一的途径就是掌握最新的人力资源管理知识，利用高效的技术、方法和工具，对组织内部的人力资源进行充分的开发和科学的管理。其中，薪酬设计与薪酬管理是实现企业人力资源管理目标的重要手段之一。

本书分4篇共17章。薪酬理论基础篇包括薪酬概念与薪酬理论、岗位分析与评价、薪酬内外部分调查以及薪酬模式与模型；薪酬体系设计篇包括激励机制设计、薪酬结构设计、奖金津贴设计、福利项目设计、股权期权设计、薪酬制度设计、薪酬方案设计以及战略性薪酬设计；薪酬系统管理篇包括薪酬的管理目标与职责、薪酬测算与预算、薪酬支付与控制以及薪酬诊断与调整；薪酬管理实训篇包括薪酬管理关键技能实训。

如何将薪酬管理理论与管理实践进行有效结合？如何精准掌握薪酬设计的方法与工具？如何把握薪酬设计与薪酬管理的最新趋势？如何在掌握薪酬设计与薪酬管理知识的基础上，快速提高薪酬设计与管理者的专业技能？本书将系统指导、逐一呈现。

◎ 创新之处.....

(1) **视角与观点的创新。**全书以薪酬理论为基础，多层次、多维度地阐述了薪酬体系设计和薪酬系统管理的内容。在保留薪酬管理与设计主要传统内容的基础上，尽可能地针对企业实践吸收了薪酬管理与设计领域的新思想、新理论、新方法，如全面薪酬、战略性薪酬设计、薪酬管理目标与职责、薪酬沟通等。

(2) **理论与实践结合的创新。**全书以管理的工作过程和工作内容为导向，深入剖析企业在实际薪酬管理与设计中遇到的相关问题，做出有建设性的诊断，并提出有针对性的解决方案和方法等，包括文书、计划、表单、流程、技巧、模型、工作标准、案例等，帮助读者加深理论、有效操练和参考借鉴。

(3) **教与学编排的创新。**通过“重点提示”、“相关链接”、“前沿话题”、“即时案例”等特色编写模块的设计，以及提供相应自测题，既注重学术、贴近教学，又便于操作演练、互动交流，可以使读者真正掌握实际的薪酬管理与设计技能。

● 编写体例

为了有利于教师进行反思性实践教学，发挥学生的积极性和主动性，有效地激发其学习的欲望、发挥其创造的潜能，并且利于课堂上师生间相互的交流，我们采用了下述这样的体例编写体例。


- (1) 划分 4 篇——薪酬理论基础篇、薪酬体系设计篇、薪酬体系管理篇、薪酬管理实训篇。
- (2) 设置 17 章——每章都包括以下大部分要素。



● 教学资源

(1) 教师手册。教师手册以为教学提供全面支持为目的，具体包含教材整体设计框架说明、关键术语、考试大纲、简答、论述、方案设计题库和配套案例、故事、游戏的互动操作说明，以及针对具体章节的观察、倾听、讨论、练习和教学观察、分析、评价等。

(2) 试题及资源库。每章有至少 20 道题，包括单选题、多选题、案例题等，所有问题的答案都在相应的试题库里。资源库包括与众不同的万用模板库、取之不尽的时尚素材库以及浩如烟海的教学资料库三大资源库。具体包括试题题库、Flash 库、测试测评库、调研报告库、原生态案例库、游戏库、故事库、寓言库、音频库、视频库、管理游戏库等。

(3) PPT 课件。PPT 课件光盘内容较教材内容的独特之处在于，一是本教材 4 篇 17 章的内容经过“课思课件研发中心”（）的精心挑选和编排，浓缩了教材内容，并添加了促进互动教学的其他资源，如配套测试测评、模拟演练、场景片段等；二是 PPT 课件模板和格式上采用国内外最新的色彩、声音、形式展现，令学生耳目一新。

中国高校管理课件网：www.daydayteach.com

人力资源管理网：www.chinahrw.net

● 致谢

在本书编写过程中，特别感谢管理学领域一些杰出学者和企业界人士所提供的评论以及建议，他们的许多专业知识、独到见解和体会很值得我们参考。同时，我们还要感谢在高校管理学教学第一线的教师们，他们投入了大量时间和精力，通过各种渠道给我们提供了高校科研、教育教学、在校学生方面关于教材颇有价值的信息反馈。

本书既适合高等院校人力资源管理专业及其他相关专业的师生阅读、使用，也能够满足不同层次的企业管理者，以及对人力资源管理感兴趣的人士、研究者、咨询师和培训师的学习、借鉴需要。

本书由四川农业大学岳龙华主编，西南财经大学敬嵩、东北农业大学刘畅、西华大学张俊担任副主编。刘伟、刘井学、孙立宏、王玉凤、王建霞、廖应涵负责资料的收集和整理以及图表编排，池永明编写第1章，王胜会编写第2章，单伟伟编写第3章，敬嵩、姜东青编写第4章，敬嵩、杨化狄编写第5章，刘畅、田玲编写第6章，刘畅、王海燕编写第7章，张俊、金成哲编写第8章，张俊、黄成日编写第9章，李亚慧编写第10章，李作学编写第11、12章，孙宗虎编写第13、14章，程淑丽编写第15、16章，第17章由上海踏瑞计算机软件有限公司执笔，全书由敬嵩、刘畅、张俊审稿，由岳龙华统撰定稿。

编 者

目 录

丛书序

前 言

第 1 篇 薪酬理论基础篇	1
第 1 章 薪酬概念与薪酬理论	2
1.1 薪酬与全面薪酬	3
1.1.1 薪酬的定义	3
1.1.2 薪酬的构成	4
1.1.3 薪酬的作用	4
1.1.4 薪酬的实质	5
1.1.5 全面薪酬的定义	5
1.1.6 全面薪酬的特征	6
1.2 薪酬相关的概念	7
1.2.1 报酬	7
1.2.2 收入	8
1.2.3 薪水	8
1.2.4 工资	8
1.2.5 奖励	9
1.2.6 分配	9
1.3 薪酬理论	10
1.3.1 边际生产力工资理论	10
1.3.2 均衡价格工资理论	10
1.3.3 人力资本工资理论	11
1.3.4 效率工资理论	12
1.3.5 分享工资理论	12
1.3.6 工资差别理论	12
1.3.7 系统动力原理	13
自测题	13

第 2 章 岗位分析与评价	15
2.1 岗位分析概述	16
2.1.1 岗位分析的定义	16
2.1.2 岗位分析的作用	16
2.1.3 岗位分析的主体	17
2.1.4 岗位分析的流程	17
2.1.5 岗位分析的成果	18
2.2 岗位分析方法	20
2.2.1 现场观察法	21
2.2.2 问卷调查法	21
2.2.3 座谈访谈法	22
2.2.4 工作日志法	22
2.2.5 关键事件法	23
2.2.6 MPDQ 问卷	23
2.3 岗位评价概述	25
2.3.1 岗位评价的定义	25
2.3.2 岗位评价的指标	25
2.3.3 岗位评价的标准	26
2.3.4 岗位评价信度效度检查	27
2.3.5 岗位评价与薪酬等级	27
2.4 岗位评价方法	28
2.4.1 方法类型划分	28
2.4.2 岗位排列法	29
2.4.3 岗位分类法	29
2.4.4 因素比较法	30
2.4.5 点数评分法	30
2.4.6 海氏评价法	31
自测题	32
第 3 章 薪酬内外部调查	34
3.1 外部薪酬市场调查	35
3.1.1 外部薪酬市场调查的定义	35
3.1.2 外部薪酬市场调查的作用	35

3.1.3	薪酬的外部影响因素	35
3.1.4	调查数据的统计分析	36
3.2	薪酬管理规定和规范	38
3.2.1	最低工资标准	38
3.2.2	经济补偿金	39
3.2.3	最长工作时间	40
3.2.4	年度工资指导线	42
3.2.5	法定福利	42
3.3	员工薪酬满意度调查	45
3.3.1	薪酬满意度调查的定义	45
3.3.2	薪酬满意度调查的内容	45
3.3.3	薪酬满意度调查的流程	46
3.3.4	薪酬的内部影响因素	46
	自测题	48
第 4 章	薪酬模式与模型	50
4.1	薪酬模式	51
4.1.1	薪酬模式的定义	51
4.1.2	薪酬模式的类型	51
4.1.3	领导决策模式	52
4.1.4	集体洽谈模式	52
4.1.5	项目咨询模式	52
4.1.6	其他薪酬模式	53
4.2	薪酬模型	54
4.2.1	薪酬模式的定义	54
4.2.2	薪酬模式的类型	54
4.2.3	宽带薪酬模型	55
4.2.4	自助式薪酬模型	56
4.2.5	基于 EVA 的年薪模型	56
	自测题	57
第 2 篇	薪酬体系设计篇	59
第 5 章	激励机制设计	60
5.1	激励体系	61

5.1.1	激励的内涵	61
5.1.2	激励与薪酬激励	61
5.1.3	激励理论的分类	63
5.1.4	物质激励与精神激励	65
5.1.5	外附激励与内滋激励	66
5.1.6	他人激励与自我激励	67
5.2	激励模式	68
5.2.1	目标激励	68
5.2.2	榜样激励	69
5.2.3	情感激励	70
5.2.4	参与激励	72
5.2.5	股权激励	72
5.2.6	期权激励	72
	自测题	73
第 6 章	薪酬结构设计	75
6.1	薪酬结构设计流程	76
6.1.1	薪酬结构的内涵	76
6.1.2	确定最大值、最小值	76
6.1.3	划分职等数目	78
6.1.4	确定中位值	78
6.1.5	分析薪酬增长率	79
6.1.6	确定薪酬幅度	79
6.1.7	确定级差数目	80
6.2	宽带结构设计流程	82
6.2.1	宽带结构的内涵	83
6.2.2	明确薪酬战略	84
6.2.3	划分宽带数量	84
6.2.4	工资宽带定价	85
6.2.5	员工工资定位	86
6.2.6	宽带结构调整	86
	自测题	87

第 7 章 奖金津贴设计	90
7.1 奖金设计.....	91
7.1.1 奖金的种类.....	91
7.1.2 奖金与奖金总额.....	91
7.1.3 计分法分配奖金.....	92
7.1.4 系数法分配奖金.....	92
7.2 津贴设计.....	93
7.2.1 津贴的种类.....	93
7.2.2 津贴与补贴.....	93
7.2.3 津贴的适用范围.....	94
7.2.4 津贴的标准与支付.....	95
自测题.....	95
第 8 章 福利项目设计	97
8.1 员工福利规划.....	98
8.1.1 福利的本质与规划.....	98
8.1.2 福利的作用与类型.....	99
8.1.3 福利项目与福利规划.....	100
8.2 弹性福利计划.....	101
8.2.1 弹性福利计划的内涵.....	101
8.2.2 弹性福利计划的特色.....	101
8.2.3 弹性福利计划的类型.....	102
8.2.4 弹性福利计划设计流程.....	102
8.2.5 弹性福利计划实施要点.....	103
8.3 福利总额预算.....	105
8.3.1 法定福利与特色福利.....	105
8.3.2 设施项目与服务项目.....	105
8.3.3 年度预算与成本控制.....	105
自测题.....	106
第 9 章 股权期权设计	108
9.1 股权期权基础.....	109
9.1.1 股权期权激励的发展.....	109
9.1.2 股权期权激励的作用.....	110

9.1.3	股权激励与期权激励比较	111
9.1.4	股权期权与长期激励模式	114
9.2	股权期权激励模式	114
9.2.1	股权激励模式	114
9.2.2	股票期权激励模式	118
9.2.3	股份期权激励模式	120
9.2.4	技术股权激励模式	121
	自测题	122
第 10 章	薪酬制度设计	124
10.1	岗位工资制	125
10.1.1	岗位工资制的概念	125
10.1.2	岗位工资制的特点	125
10.1.3	岗位等级工资制	126
10.1.4	岗位薪点工资制	128
10.2	技能工资制	129
10.2.1	技能工资制的概念	129
10.2.2	技能工资制的特点	129
10.2.3	技术工资	129
10.2.4	能力工资	130
10.3	绩效工资制	130
10.3.1	绩效工资制的概念	130
10.3.2	绩效工资制的特点	130
10.3.3	计时工资	131
10.3.4	计件工资	132
10.3.5	佣金	133
10.3.6	利润分享	134
10.4	结构工资制	136
10.4.1	结构工资制的概念	136
10.4.2	结构工资制的特点	136
10.4.3	结构工资的构成	137
10.4.4	结构工资的比例	137
10.5	经营者年薪制	138
10.5.1	经营者年薪制的概念	138

10.5.2	经营者年薪制的特点	138
10.5.3	经营者年薪制的内容设计	139
10.5.4	经营者年薪制的模式和适用	140
10.5.5	国外经营者年薪制的分析	142
10.6	薪酬管理制度范例	143
10.6.1	薪酬制度设计流程	143
10.6.2	薪酬系统管理制度	148
10.6.3	员工福利管理规定	152
10.6.4	奖金发放管理细则	154
10.6.5	员工调薪管理办法	155
10.6.6	股票期权激励办法	157
	自测题	160
第 11 章	薪酬方案设计	162
11.1	依据结构体系设计的薪酬方案	163
11.1.1	工作导向	163
11.1.2	能力导向	163
11.1.3	业绩导向	164
11.2	依据管理策略设计的薪酬方案	165
11.2.1	结合组织战略	165
11.2.2	支持组织变革	166
11.2.3	团队方式运作	167
11.2.4	利益共同体	168
11.3	依据岗位类别设计的薪酬方案	169
11.3.1	新员工	169
11.3.2	管理人员	170
11.3.3	销售人员	171
11.3.4	技术人员	172
11.3.5	研发人员	172
11.3.6	生产人员	173
11.4	依据组织性质设计的薪酬方案	175
11.4.1	生产企业	175
11.4.2	科研机构	176
11.4.3	房地产公司	177

11.4.4	文化教育单位	177
11.4.5	医疗卫生单位	178
	自测题	179
第 12 章	战略性薪酬设计	181
12.1	薪酬设计的战略导向	182
12.1.1	战略与战略决策	182
12.1.2	薪酬与战略薪酬	184
12.1.3	战略薪酬设计的影响因素	186
12.1.4	战略薪酬设计的目标挑战	187
12.2	战略性薪酬的展望	189
12.2.1	企业成本压力与竞争战略	189
12.2.2	国际薪酬方案的复杂性	190
	自测题	191
第 3 篇	薪酬体系管理篇	193
第 13 章	薪酬管理的目标与职责	194
13.1	薪酬管理的五项目标	195
13.1.1	符合法律法规	195
13.1.2	有效成本控制	195
13.1.3	对内公平公正	195
13.1.4	对外保持竞争	196
13.1.5	高效激励员工	196
13.2	薪酬委员会的职责	197
13.2.1	建立激励观念	197
13.2.2	评估薪酬水平	197
13.2.3	确认薪酬组合	198
13.2.4	行使薪酬计划	198
13.2.5	评估董事薪酬	199
13.2.6	评价首席执行官的工作表现	199
13.3	工会对薪酬管理的影响	200
13.3.1	集体合同制度的相关规定	200
13.3.2	对薪酬结构的影响	201
13.3.3	对福利水平的影响	201